

COMO ENFRENTAR OS DESAFIOS ESTRATÉGICOS GLOBAIS DOS ANOS 80

Luis Gaj

Professor Assistente de Administração Geral do Departamento de Administração da FEA-USP

Este trabalho é basicamente um relato da Conferência do British Institute of Directors sobre “Administração Estratégica Global dos anos 80”, que realizou-se em Londres em outubro de 1981.

Uma das principais palestras foi de H. I. Ansoff que falou da evolução das respostas estratégicas num meio em transformação. Inicialmente, um meio estável, representado pela época chandleriana, onde estrutura segue a estratégia, de uma força relativamente tranqüila. A seguir H.I. Ansoff fala da transformação deste meio estável em um meio gradativamente instável, onde se inicia o trabalho de planejamento estratégico, a partir de planos periódicos, geralmente planos anuais. A partir de uma certa época, a aceleração da mudança tem transformado o ambiente de instável em imprevisível, surgindo então a necessidade da Administração Estratégica dos sinais fortes e a Administração Estratégica dos sinais fracos.

Assim, são divididos em quatro os estágios de respostas estratégicas:

- Estágio Reativo — Chandleriano
- Estágio do Planejamento Estratégico (que representa a integração entre Ambiente e Estratégia)
- Estágio de Administração Estratégica que incorpora CAPABILIDADE (para lidar com surpresas)
- Estágio de Administração dos Desenvolvidos Estratégicos (onde o Ambiente e o Desenvolvimento da empresa interagem num processo de tempo real).

Várias destas palavras usadas no trabalho de H. I. Ansoff, exigem uma melhor explicação. A Administração dos Desenvolvidos Estratégicos, consiste em uma análise dos fatos positivos e negativos, internos e externos que podem de alguma forma afetar o desenvolvimento. Estes fatos são analisados em sua intensidade e especialmente em sua urgência, a fim de elaborar respostas de

acordo com o IMPACTO que provocam.

Dois elementos principais compõem a CAPABILIDADE: por um lado os próprios *EXECUTIVOS* (dirigentes, administradores, diretores) com 3 componentes: *COMPORTEMENTO*, *TALENTO*, *HABILIDADE*; e por outro lado a *ORGANIZAÇÃO* que inclui o *CLIMA* e a *CULTURA* reinantes, a competência e a capacidade de lidarem com fatos novos e desafiantes.

O que Ansoff propõe na sua apresentação é o uso da *ANÁLISE DO PERFIL* que consiste em: observar o ambiente interno e externo em que a organização atua, enquadrando este ambiente dentro de uma variação de turbulência, analisar a estratégia atual ou seja, as adaptabilidades, antecipações e medidas já tomadas e ao mesmo tempo analisar as *CAPABILIDADES* dos *MANAGERS* e da *ORGANIZAÇÃO*, como ponto de partida para correções no processo estratégico, em tempo.

H. I. Ansoff escreveu em 1.980, "Ensaio sobre implantação de Administração Estratégica" como parte de um novo livro em que analisa a *RESISTÊNCIA À MUDANÇA* com bastante profundidade, sendo esta a causa do fracasso de muitas empresas. Ele atribui esta resistência a 2 fatores: *COMPORTAMENTAL* e *SISTÊMICO*. O fator comportamental é condicionado por motivos culturais e de valores reinantes, onde aquilo que sempre deu certo no passado, deve dar certo no futuro, e por motivos *políticos*, onde a luta pelo poder e os interesses pessoais nem sempre são coincidentes com os organizacionais. O fator sistêmico é representado pela capacidade (inclusive tempo físico) de dedicar-se a cuidar de aspectos de mudança e à capacidade *ORGANIZACIONAL* e dos *DIRIGENTES* de lidar com a mudança.

A somatória dos incrementos de ambos os fatores $C + S$ = descontinuidade na ordem estabelecida, ou seja, criação das condições para mudança.

A seguir foram apresentados (na Conferência de Londres) vários trabalhos de empresas, pesquisadores e consultores, dos quais relatamos de forma sucinta os principais aspectos:

1. A *PHILIPS* fez um desenvolvimento que foi colocado como sendo a forma de se lidar com os desafios dos anos 80.

Este desenvolvimento foi sintetizado como sendo o resultado da aplicação de um plano de 3 etapas interligadas e que é uma filosofia de se lidar com as pessoas. Estes 3 componentes são:

– *PARTICIPAÇÃO* – através de grupos de trabalhos – reuniões

– *INTEGRAÇÃO* – um dos pontos mais difíceis de se atingir

– *REVITALIZAÇÃO* – comunicação das decisões: é um dos pontos mais importantes do processo.

O expositor da *PHILIPS* mencionou que, tanto no Japão como nos EUA, o enfoque dos recursos humanos é o mais importante para a administração do futuro. Desenvolver capacitação para mudança. Elevar o nível. Introduzir novas formas organizacionais e novos sistemas para atender aos fatores *SOCIAIS E HUMANOS*, é o futuro já presente na *PHILIPS*.

Esta filosofia faz crescer a qualidade das decisões. A tomada de decisões participativa facilita a integração. Por outro lado não pode existir descentralização onde não há integração. Ambas devem sempre correr em paralelo.

Uma recomendação para facilitar a integração e para revitalizar a empresa é que os órgãos de *STAFF* sejam centralizados, porém integrados e não dissociados da operação.

2. *JAMES DEAS* da *G.S.I.*, apresenta um trabalho sobre as dimensões da Administração Estratégica.

Na Introdução de Administração Estratégica em companhias de serviços (no caso, é uma empresa de Processamento de Dados) mais importante do que a função de planejar, mais importante do que a implantação, é construir um processo organizacional para adaptação ao ambiente em mudança.

Existem 3 dimensões no comportamento estratégico, que são

a. Preponderância dos recursos humanos sobre os recursos materiais.

b. Ausência de “buffers” com o ambiente:

- comportamento reativo devido a ausência de estoques
- contato direto da produção pessoal com o ambiente

c. Definições do negócio:

- definição tecnológica
- medida dos mercados
- negócios internacionais
- carteira de potencialidades sinérgicas
- validade da curva de experiência
- dilema estratégico: mais mercado ou reposição estratégica

Os problemas que James Deas analisa como barreiras na integração do processo estratégico nas organizações são quatro:

a. *A Cultura dominante*, que é representada por vários elementos a seguir:

Profissionalismo e a estrutura de poder criada em torno dele

Qualidade/Custo, como fatores que não podem ser alterados

Tradição e Conservadorismo, como argumentos para não mudar

Comportamento reativo predominante, em vez de comportamento explorativo ou empreendedor

. Aversão ao risco, ou medo de errar

Pouco “drive” ou força de impulso na organização

b. *A Percepção dos Problemas*. Esta percepção dos problemas depende de:

Campo de Visão: que segmentos do ambiente nós estamos observando.

Profundidade de Visão: quão analiticamente cada um analisa cada segmento do ambiente.

A falta de um conhecimento adequado dos problemas, leva ao vício da percepção e, portanto, às falhas de diagnóstico.

c. *Noções da Mudança*. Duas noções podem existir e prejudicar o processo estratégico:

Fácil de Mudar, que pode significar subestimar investimentos, provocar discontinuidade no orçamento e pensar que Administração Estratégica é um exercício intelectual.

Impossível de Mudar, o que impede a mudança.

d. *Sistemas de Reconhecimento ou Recompensa*

A orientação a curto prazo e a despreocupação com a estratégia se manifesta no desestímulo à tarefa de planejar. É necessário haver um reconhecimento da importância da preocupação com o ambiente e uma recompensa na forma de estímulo positivo.

3. O terceiro trabalho foi apresentado por WOODARD, do Grupo McKinsey e Co. que levantou a pergunta de como sobreviver num mundo competitivo com: custos subindo, preços baixando e capacidade ociosa aumentando, e apresentou as seguintes soluções: *Visão* para ver as alterações que ocorrem no ambiente, *Liderança Forte* para conduzir a empresa e para criar carisma e motivação e *Coragem* para assumir riscos.

Estas são as principais características necessárias para o executivo moderno.

4. RUMELT, da Universidade da Califórnia, acrescenta a necessidade do uso de computadores para o sucesso das organizações. Novas tecnologias automatizadas são ferramentas ao alcance da empresa para reduzir custos diretos e indiretos. Reforçou também a posição de H. I. Ansoff sobre a necessidade de administrar cuidadosamente os acontecimentos estratégicos, o que poderia se dar também o nome de estratégia de oportunidade, se bem que nem sempre se trata de oportunidades, muitas vezes são ameaças a serem enfrentadas.

Um fator de grande importância que ele coloca pela primeira vez é o da necessidade de incluir nas rotinas empresariais as técnicas de avaliação para alocação de recursos: A escolha de opções alternativas deve ser levada em consideração, porém não deve ser o único fator decisivo. Qual o retorno sobre o capital investido por exemplo, ao adquirir uma nova empresa. Outras alternativas como reduzir o capital e o negócio ou investir para melhorar a distribuição, devem ser analisadas através de técnicas de avaliação.

5. A ICI, apresentou o modelo 5C. Este modelo é utilizado em computador para avaliar a posição da empresa em sua evolução

e as possibilidades e tendências do lucro. De uma certa forma é semelhante ao método de análise do Strategic Planning Institut que recolhe anualmente informações de empresas e do ramo de negócios para comparar as evoluções sofridas no tempo, e desta análise projetar as tendências ou alertar sobre perigos não totalmente evidentes pela simples observação.

Os 5C são:

Posição Competitiva

Concorrentes — nº de, e vantagens de tamanho e economia de escala

Clientes — nº dos responsáveis por 50% das vendas

Custos e sua Estrutura — intensidade do capital, capital fixo, capital total, custos fixos e custos variáveis e depreciações.

Utilização de Capacidade do setor industrial e da empresa em análise em particular:

Este modelo com 14 parâmetros no total, é processado em um pequeno computador.

6. O SPI na pessoa de MANDRY, apresentou uma idéia de como funciona o sistema PIMS.

Trata-se de uma análise dividida em SBU — Strategic Business Units, o que H. I. Ansoff denomina de AEN — Áreas Estratégicas de Negócios.

O SPI desenvolveu um sistema de análise onde o grande destaque está na participação no mercado, e no RSI (Retorno sobre Investimento). O modelo desenvolvido envolve a análise de 5 táticas básicas:

- Marketing
- Qualidade Relativa dos Serviços
- Qualidade Relativa dos Produtos
- Novos Produtos
- Política de Estoques

Adicionalmente o modelo reconhece que as despesas de P&D são necessárias para atingir mudanças na qualidade relativa dos serviços e produtos.

Para alterar a divisão de mercado inicia-se com um objetivo de participação futura. Este objetivo implica num plano para atingi-lo. Exige um profundo conhecimento da situação real de mercado e durante o plano são medidos os eventuais desvios que geram correções no próprio plano.

O esforço de marketing é medido através de uma comparação entre o total de gastos de marketing e as vendas. A equação de mudança na participação de mercado dentro do modelo, indica que, estando todo o resto igual, as empresas que aumentam suas despesas de marketing num ritmo maior do que o crescimento do próprio mercado tendem a aumentar a sua participação no mercado.

Com relação à qualidade relativa dos serviços, compara a qualidade oferecida com a qualidade dos serviços dos concorrentes. A equação da participação no mercado, incorporada ao modelo indica que estando todo o resto igual, os negócios que aumentam a qualidade dos serviços em relação aos concorrentes, tendem a incrementar sua participação no mercado.

O SPI compara a percepção da qualidade relativa dos produtos da empresa, com a percepção da qualidade relativa dos produtos dos concorrentes.

Acréscimos na qualidade relativa dos produtos irão provocar acréscimos na participação do mercado.

Os novos produtos são apresentados como uma porcentagem das vendas. A idéia de novos produtos relativos compara com os lançamentos de concorrentes. A conclusão deste tópico é que os negócios que aumentam o nível de novos produtos relativos, tendem a aumentar o nível de participação no mercado.

Sobre Política de Estoques, o modelo pressupõe uma relação entre estoques de produtos acabados e empenhos, e linhas de abastecimento. Quando os estoques são elevados, não há necessidade de empenhos, os pedidos são entregues imediatamente sem atrasos.

Se existe o empenho é porque não tem estoque. Os dois elementos são analisados em função do atraso de entregas que provocam, das quantidades de produção necessárias para obter a otimização dos volumes empregados e dos prazos de entrega.

O SPI aplica PIMS em 260 organizações com mais de 2.000 AEN, e as pesquisas realizadas mostram que são três os fatores

determinantes do nível de lucro:

- PARTICIPAÇÃO NO MERCADO
- INTENSIDADE DO INVESTIMENTO
- FATORES DA EMPRESA

7. GALBRAIT, professor de Ciências Sociais na Universidade da Califórnia, apresentou um trabalho sobre mapas de Sinergia.

Sinergia pode ser definida como $2 + 2 = 5$ ou, a soma das partes é maior do que as duas partes. Representa a economia obtida pela combinação de atividades múltiplas de mercados e produtos.

A condição para existência de sinergia é o surgimento de elementos comuns entre produtos e mercados potenciais, que permitam aproveitar as partes indivisíveis.

Os efeitos podem ser tanto de *benefícios* como de *vulnerabilidades*.

Fazer mapas de sinergia auxilia na elaboração da estrutura necessária na organização. Por exemplo, dentro de uma empresa com 3 linhas de produtos, na fabricação de: sorvetes, chocolates e batatas fritas, o Marketing pode ser o fator de sinergia, e a estrutura pode ser divisionalizada por produtos, com uma centralização da função comercial.

Já no caso de fabricação de raquetes de alumínio, esquis de alumínio e acessórios de alumínio para barcos, a sinergia pode ser encontrada tanto na tecnologia de trabalho com o alumínio, como na comercialização, e a estrutura poderá ser: Produção, Vendas, e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

8. PIERRE WALK, apresentador do caso Shell, explicou que sua empresa usa modelos e cenários para desenhar uma estratégia Geo-Política. Os modelos são representações da realidade e os cenários são figuras que colocam uma possível situação de escolha para o futuro, ou de antecipação de acontecimentos.

Os aspectos que a Shell considera ao elaborar a sua estratégia geo-política são duas partes do ambiente:

A 1ª parte do ambiente compreende demografia, ou seja, concentrações populacionais, economia (oferta e demanda) e tecnologia.

A 2ª parte do ambiente compreende aspectos sociais, como: volumes em mudança, aceitabilidade e negócios, relações com governo e aspectos políticos, tais como, estratégia do país produtor, políticas energéticas e novas legislações. Além destas duas partes ambientais, temos ainda o concorrente para considerar.

Pierre Walk citou ainda um provérbio árabe que diz: "aqueles que contam sobre o futuro, mentem, mesmo que eles digam a verdade" É preciso modéstia e qualidade quando se trabalha com Administração Estratégica, para não transformar o processo numa finalidade em si. O importante não é criar imagens do futuro. O importante é criar condições para decisões claras e adequadas ao futuro, com uma visão ampla.

9. BRUCE SCOTT da H. B. School apresentou trabalho sobre matrizes estratégicas.

A 1ª matriz que elaborou foi a da posição de cada país. De um lado a produtividade e do outro o nível de vida.

Alta produtividade e alto nível de vida:

– Alemanha e Suíça

Alta produtividade e baixo nível de vida:

– Japão, Hong-Kong, Coreia, Singapura, Taiwan

Baixa produtividade e alto nível de vida:

– EUA, Canadá, Austrália, Suécia, Noruega, Inglaterra, Dinamarca

Baixa produtividade e baixo nível de vida:

– México, Venezuela, Brasil, etc...

A 1ª pergunta foi: Como concorrer com países que têm alta produtividade e baixo padrão.

A seguir, Bruce Scott mostrou as tendências de crescimento. Os alemães estão caindo em produtividade, os americanos estão forçando uma queda no nível de vida e aumento de produtividade. Os japoneses têm forte tendência em melhorar o nível de vida e o Brasil, tendência a aumentar a produtividade.

Para se entender os mecanismos de alteração das matrizes é preciso analisar onde estão sendo alocados os recursos. Também existem outros fatores como corrupção e

organização dos países, que influem nas tendências.

10. IVEZ DOZ do INSEAD, falou do aparente paradoxo do Japão, onde existe um trabalho estratégico coerente de longo prazo e pouco planejamento estratégico formal.

Ele fala de uma visão descritiva da Administração Estratégica em 3 níveis:

a. INICIAÇÃO

Discrepância de operação – propostas.

Planejamento essencial – sub-unidades do negócio.

b. INTEGRAÇÃO

Prioridades – Penetração nas prioridades globais.

Estratégia para o todo em unidades.

Tipo e Nível de riscos nos projetos.

Posições pessoais e aceitação dos riscos.

c. ORGANIZAÇÃO OU CÚPULA

Em que o conselho acredita – Finança, Operação, Desenvolvimento.

Aceitabilidade financeira e dos riscos pela cúpula.

Postura competitiva desejada.

ACORDO SOBRE RECURSOS ESTRATÉGICOS

| | Definição | Acordo | Contexto |
|-------------------------|--|--|---------------------------------|
| Organização “Cúpula” | | | Prioridades do Conselho ↓ |
| Integração | | Desejos da Organização ↓ ↑ Desejo das Subunidades | |
| Iniciação | Discrepâncias ↓ Novos Projetos ↓ Trabalho intenso de planejar | | |

PROBLEMAS POTENCIAIS

| | Definição | Acordo | Contexto |
|-------------------------|--|---|---|
| Organização “Cúpula” | | | Conflitos de cúpula Contexto ã desenvolv. Inconsistências Confusão de papéis |
| Integração | | Falta de informação Suporte cúpula ã claro Falta de experiência Falta de credibilidade | |
| Iniciação | Só inform. operacionais Especialização Falta de visão Erro de emissão | | |

**ESTRUTURA SÓCIO-CULTURAL
JAPONESA**

- 1. Comportamento Individual:
 - Homogeneidade Cultural e Ética
 - Organização Coletiva
 - Ênfase nas Relações Pessoais
 - Prevalece o Espírito sobre a Letra
 - Consenso
 - Dependência na Identidade Grupal
- 2. A Empresa:

- Sistema Social, não Unidade Econômica
- . Necessidade de Afiliação e Identidade da Empresa
- Atendimento aos Empregados
- 3. Principais Atores são interdependentes:
 - Bancos
 - Universidades
 - Capital
 - Trabalho
 - Governo

ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS JAPONESAS

| | Definição | Acordo | Contexto |
|------------|---|---|---|
| Cúpula | | | Controla mas encoraja dissidências. Estimula espírito Senso de direção. Proces. de decisão formal. |
| Integração | | Respons. dual – OP e ST Identificação com o espírito da empresa. Estrutura de poder fluída. | |
| Iniciação | Coleta sistêmica dados Não espec. horizontal Avaliação externa Consenso Integração Múltipla | | |

11. Um dos últimos apresentadores foi o Professor PHILIPPE DE WOOT, da Universidade de Louvain, que falou sobre o tema: Administração Estratégica da Corporação do Futuro.

Ele colocou três proposições para debate na Conferência:

1ª proposição: De Administração Estratégica para Desenvolvimento Estratégico.

2ª proposição: Atender necessidade social como a mais importante estratégia.

3ª proposição: Finalidade das organizações deve ser mais clara do que atualmente.

Na ótica de uma perspectiva para a década de 80, as propostas colocadas levam a entender o processo como sendo tal que as empresas privadas adotam cada vez mais uma posição de atender às pressões sociais, enquanto que as empresas públicas, pelas mesmas pressões sociais são obrigadas a se tornarem mais eficientes e por conseguinte, lucrativas (pelo menos não deficitárias).

Os países capitalistas adotam a nível mais macro, atitudes sociais para atender às reivindicações e os países socialistas se tornam mais burocráticos e com exigências de maior consumismo.